

УДК 65.01:658.3

## МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

**Л.К. КЛИМОВИЧ, Е.В. ЕРМОЛЬЧИК**

*Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», г. Гомель*

### **Введение**

Стабилизация деятельности организаций, учреждений потребительской кооперации и реализация перспектив их развития напрямую зависят от повышения эффективности функционирования управленческого персонала. Ситуация, сложившаяся в стране, организационные, финансово-экономические проблемы требуют полной реализации интеллектуальных, деловых, профессиональных качеств руководителей всех уровней. Все больше актуальны управленческие кадры, способные адаптироваться к меняющимся условиям жизни общества, ориентирующиеся на решение задач устойчивого и эффективного развития всех хозяйственных подразделений системы потребительской кооперации.

При отборе кандидатов на вакантную должность делается акцент на учет таких личных качеств руководителей, как: профессионализм, стратегическое мышление, высокая самоорганизованность и работоспособность, целеустремленность и инициативность, способность принимать оптимальные решения, организаторские способности, коммуникабельность, стрессоустойчивость.

### **Теоретические аспекты оценки персонала**

Определение соответствия работника требованиям занимаемой должности можно осуществить проводя комплексную систематизированную оценку (рис. 1). В настоящее время этому элементу в схеме управления персоналом уделяется все большее внимание со стороны работников отделов кадров потребительской кооперации. Такие мероприятия по оценке персонала, как разработка методики оценки деловых и личных качеств работников, создание специализированного центра оценки персонала, отработка эффективных механизмов замещения управленческих должностей, создание информационной службы мониторинга кадрового обеспечения, проведение аттестации рабочих мест и др. отмечены в Программе кадрового обеспечения деятельности потребительской кооперации на 2002 – 2005 гг.

Реализация этих и других мероприятий должна способствовать успешному осуществлению кадровой политики потребительской кооперации.

Результаты исследований показали, что оценка персонала в системе потребительской кооперации проводится достаточно поверхностно и формально, в силу чего служебные характеристики – главный результат аттестации – не дают точного, глубокого и комплексного представления о деловых и личных качествах управленческих работников. Рекомендации, разрабатываемые на основе результатов аттестации, нередко оказываются нечеткими, неконкретными, малосодержательными, а, следовательно, бесполезными.

Причины неблагоприятного положения дел в реализации системы оценки персонала заключаются в:

- недостатке теоретико-методологических, организационных и социально-психологических знаний, лежащих в основе аттестации;
- отсутствии или недостатке навыков, необходимых для правильной оценки персонала;
- недостаточном стимулировании и регулировании оценки персонала.

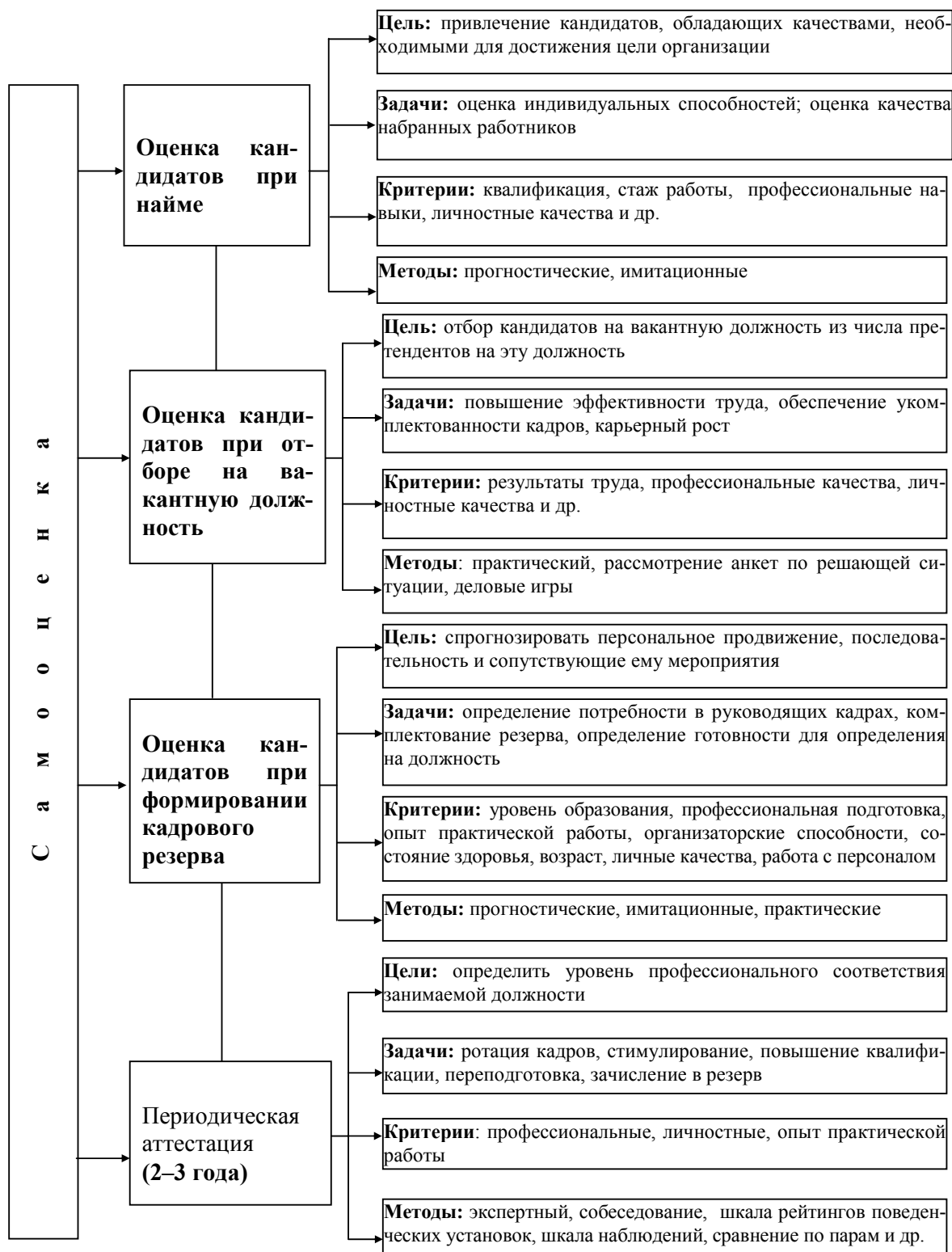


Рис. 1. Комплексная оценка персонала

Для устранения этих причин и реализации намеченных Программой мероприятий следует рассмотреть методы оценки персонала, применяемые в отечественной и зарубежной практике управления.

Правильная оценка персонала содействует решению производственных задач и конфликтных ситуаций. Она дает ясность, служит для руководителей дополнительной подстраховкой при управлении персоналом. С системой оценки персонала тесно связаны такие понятия, как мотивация, заработная плата и премирование, управление карьерой, повышение квалификации. Различные авторы к определению системы оценки персонала подходят индивидуально. Так, Маслов Е.В., Беляцкий Н.П., Кибанов А.Я. под оценкой работника понимают процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

Шкатулла В.И. под оценкой эффективности труда каждого работника подразумевает обязательный элемент системы контроля любой организации и рассматривает ее как важнейшую функцию руководителя, работников отдела кадров.

Можно сказать, что оценка деятельности персонала – альфа и омега социального управления. На ее основе в управленческом процессе создаются стандарты деятельности и поведения, а относительно этих формальных и неформальных стандартов оценивается фактическое положение дел.

Все методы оценки можно объединить в три основные группы:

1. *Прогностический метод.* При этом методе широко используются анкетные данные; письменные или устные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты.

2. *Практический метод.* Пригодность работника к выполнению служебных обязанностей определяется на основе результатов его практической работы. Делается это с использованием техники пробных перемещений.

3. *Имитационный метод.* Претенденту дается конкретная ситуация (ситуации), которую он должен решить.

К оценке профессионализма и деловых качеств различных категорий управленческого персонала подходят дифференцировано:

- для технических исполнителей – это своевременность, оперативность и качество выполнения работ, умение профессионально работать с первичными и нормативными документами;
- для специалистов – оценивается степень самостоятельности при выполнении должностных обязанностей, качество и результативность, ответственность за порученное дело, способность адаптироваться к новой ситуации;
- для оценки руководителей организаций – умение организовать труд подчиненных, обеспечить эффективное руководство их работой; стиль общения с подчиненными, реально осуществляемый масштаб производства и др.

Современные методы оценки руководителей представляют собой комплекс методов оценки результатов управленческого труда и методов оценки пригодности к этому труду. Иначе говоря, оцениваются потенциальные способности к труду на конкретной управленческой должности, т. е. потенциал личности, и фактические результаты работы на этой должности. Из-за особенностей управленческого труда и сложности выбора методов его оценки в системе потребительской кооперации существует мнение, что работа руководителя не поддается оценке. Это можно отвергнуть исходя из опыта работы многих компаний, которые успешно используют оценку персонала для своего развития. Оценка руководителей имеет особое значение в силу значимости их работы. Методы оценки, которые используются сегодня, сложились

уже в прошлом веке. В то же время эволюция этих методов происходит постоянно. В научных трудах У. Тейлора отмечается ориентация в общении с работниками на стиль авторитаризма. Образцом менеджера был человек волевой, сильный, крепкого телосложения, с громким голосом. Позже оказалось, что целей производства можно достичь и более мягкими формами управления, более того, было выяснено, что во многих случаях авторитаризм менее эффективен, чем более гуманные методы. В капиталистических фирмах появился лозунг – «Относиться по-человечески к подчиненным – экономически выгодно!». К оценке менеджеров стали привлекать специалистов и производить ее во многих случаях на основе гипотезы Ч. Маркорисона, которая предполагала оценку поведения как в прошлом, так и в настоящем.

За рубежом широко используется методика английского исследователя Р. Беннета, который предложил выявлять степень проявления 20 качеств личности менеджера: интеллигентность, внимательность, честность, доступность, авторитетность, стремление к пониманию других, вдумчивость, тактичность, коммуникабельность, заинтересованность в людях, цельность характера, позитивное отношение к действительности, мужество, решительность, порядочность, чувство юмора, умение слушать, твердость, дружелюбие, энтузиазм. Таким образом, собирательный образ эффективного руководителя можно создать, используя в той или иной мере следующий набор свойств:

1. *Интеллектуальные способности*: ум и логика; рассудительность; проницательность; оригинальность; концептуальность; образованность; знание дела; речевая развитость; любопытство и познавательность; интуитивность.

2. *Черты характера личности*: инициативность; гибкость; созидательность и творчество; честность; личностная целостность; уверенность в себе; уравновешенность; независимость; самостоятельность; амбициозность; потребность в достижениях; настойчивость и упорство; энергичность; властность; работоспособность; стремление к превосходству; обязательность; участливость.

3. *Приобретенные умения*: заручаться поддержкой; кооперироваться; завоевывать популярность и престиж; такт и дипломатичность; брать на себя риск и ответственность; организовывать; убеждать; менять себя; быть надежным; шутить и понимать юмор; разбираться в людях.

Метод балльных оценок хотя и оставляет опасность абстрактности, формализма и субъективизма характеристик и выводов, но с известной степенью приближения позволяет придать качественным оценкам количественные значения для сравнения отдельных претендентов. Он состоит в следующем. Изучив информацию о претендентах, группа экспертов выставляет оценки в баллах, оценивая претендента по каждому качеству отдельно. При этом может использоваться любая система баллов, но чаще употребляется пятибалльная шкала (система баллов) [1, с. 97]:

5 баллов – качество ярко выражено и проявляется во всех ситуациях;

4 балла – качество выражено в значительной мере;

3 балла – качество соответствует средним требованиям;

2 балла – качество проявляется не всегда;

1 балл – качество практически отсутствует.

После того, как эксперты оценили в баллах (сообща или отдельно) качества работника (претендента), формируется матрица оценки качеств претендентов. Оценки качеств ( $O_1, \dots, O_n$ ) умножаются на веса качеств ( $V_1, \dots, V_n$ ), и полученные произведения ( $O_i \cdot V_i, \dots, O_n \cdot V_n$ ) суммируются по каждому претенденту отдельно. Результат суммирования – итоговая оценка претендента, позволяющая сравнивать претендентов по набранной сумме баллов. Обычно побеждает претендент, набравший большее количество баллов. Однако метод выбора может быть ограничен дополнительным условием, когда устанав-

ливается минимальное количество баллов, которые должен набрать претендент. Если этот минимальный рубеж не превзойден, то претендент не может быть принят на вакантную должность – он не соответствует минимуму предъявляемых требований.

Таблица 1

Оценочная сетка управленческого персонала

Оценочные качества ( $Q_i$ )	Оценка в баллах ( $V_i$ )				
	5	4	3	2	1
<b>1. Стратегическая компетентность</b>					
Глобальное мышление					
Системное мышление					
Способность видения					
Способность решать проблему					
Безопасность отношений					
<b>2. Социальная компетентность</b>					
Способность мотивировать и убеждать					
Стремление к учебе и нововведениям					
Разрешение конфликтных ситуаций					
Личное обаяние					
<b>3. Функциональная компетентность</b>					
Умение принимать решения					
Инициатива					
Выносливость в работе					
Гибкость в работе					
<b>4. Управленческая компетентность</b>					
Организаторские способности					
Ответственность					
Сила убеждения					
Авторитет руководителя					
Поведение руководителя					
<b>5. Профессиональная компетентность</b>					
Опыт линейной и штабной работы					
Уровень образования					
Работа в большинстве функциональных областей					
Зарубежный опыт работы					

Общепризнанным методом оценки руководителей является метод «Универс», в котором рассматриваются 18 требований к аттестуемому: профессиональная квалификация; организация работы; самостоятельность; способность к оценке; способность убеждать; готовность работать; способность к переключению; выносливость; сотрудничество; общительность; ориентация на цели; организация; делегирование; информация; кооперация; контроль; оценка; содействие.

Предусматривается семь ступеней оценки:

1. По существенным пунктам требования не выполняются; недостаточные результаты деятельности.

2. По большинству пунктов требования выполняются лишь незначительно; часто недостаточные результаты труда.
3. В принципе отвечает требованиям; несмотря на некоторые ошибки, достаточные результаты деятельности.
4. Отвечает требованиям по всем параметрам; полностью удовлетворительные результаты.
5. По многим пунктам превосходит требования; в большинстве случаев результаты выше среднего.
6. По большинству пунктов превосходит предъявляемые требования; очень хорошие результаты.
7. По всем пунктам значительно превосходит требования; отличные результаты.

По мнению В.Я. Хрипача для оценки работы руководителей целесообразно использовать следующую систему показателей, отражающую [7, с. 49]:

1. Экономический потенциал: объем реализованной продукции; объем балансовой прибыли; основные производственные фонды; оборотный капитал; производственную мощность; износ основных производственных фондов; расходы на НИОКР (всего); расходы на НИОКР в себестоимости продукции; наличие исследовательских центров, лабораторий.

2. Динамику развития: рост реализованной продукции; рост балансовой прибыли; снижение затрат на 1 рубль товарной продукции; рост рентабельности активов; рост рентабельности собственных средств.

3. Конкурентоспособность: доля экспорта в товарной продукции; доля I-го сорта в товарной продукции; доля II-го сорта в товарной продукции; доля сертифицированной продукции в товарной.

4. Финансовое положение: чистая прибыль; коэффициент деловой активности; коэффициент финансовой независимости; коэффициент абсолютной ликвидности; коэффициент соотношения собственных и заемных средств; рентабельность продаж; рентабельность продукции; рентабельность собственных средств; коэффициент оборачиваемости оборотных средств; коэффициент эффективности использования активов.

5. Социальное развитие: производство товаров народного потребления на 1 млн р. фонда заработной платы; рост производительности труда; темп средней заработной платы; доля работающих, нуждающихся в жилье; количество рабочих, занятых тяжелым ручным трудом в общей численности персонала.

Система данных показателей является наиболее приемлемой для оценки руководителей предприятий потребительской кооперации. Исходя из того, что система потребительской кооперации реализует в первую очередь социальную функцию, в дополнение следует ввести такой критерий оценки, как степень удовлетворения спроса потребителей.

На отечественных предприятиях достаточно широко используется **методика экспертной оценки** деловых качеств специалистов и руководителей. Для объективности оценки образуется экспертная группа в составе: экспертов (2-3 человека), занимающих должности выше, чем оцениваемый работник, включая непосредственного начальника; два эксперта – работники, занимающие должности одинакового ранга с оцениваемым лицом; два эксперта – работники, находящиеся в подчинении у лица, подлежащего оценке; один представитель общественной организации. Один и тот же эксперт может участвовать в оценке нескольких человек. Организатор оценки проводит инструктаж экспертов с целью объяснения задач и процедуры проведения данной работы. После инструктажа организатор оценки выдает экспертам на каждого оцениваемого анкету в конверте, в которой содержится набор подлежащих оценке

качеств, указываются фамилия, имя, отчество оцениваемого и другие данные. Оценка качества должна учитывать научные данные о структуре личности оцениваемого работника, требования к нему как к руководителю. Оценка проводится по пяти-балльной системе. Каждая заполненная анкета вкладывается в отдельный конверт, который передается организатору оценки. По окончании работы экспертов заполняется свободный бланк опроса экспертов (лист оценки).

Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. рассматривают **формальную оценку совершенной деятельности (ФОСД)**, которая включает:

- оценку выполнения сотрудником своей работы;
- коммуникативный аспект оценки;
- программу совершенствования управления.

Объективно проведенный процесс оценки деятельности дает не только возможность сотруднику получить верное представление о том, как была оценена проделанная им работа, но и в значительной степени влияет на его мотивацию при выполнении последующих задач.

Катков В. считает, что **технология оценки руководителей является центральным** элементом реализации кадровых процессов. Она осуществляется при подборе кандидатов на должность руководителей, планировании внутриорганизационного перемещения персонала, формировании резервного корпуса руководителей, аттестации действующих руководителей [2, с. 56].

На этапе тестирования используются тестовые критерии, устанавливающие соответствие индивидуально-психологических характеристик, оцениваемых некоторыми показателями психодиагностических тестов. Главным из них является тест Кеттелла 16 PF. В качестве тестовых критериев используются:

- открытость и общительность, умение устанавливать и поддерживать контакты с людьми;
- интеллектуальность, умение решать абстрактные задачи, способность быстро обучаться;
- высокая эмоциональная устойчивость, несколько сниженная чувствительность (т. е. отсутствие склонности слишком эмоционально вникать в проблемы других людей при достаточной проницательности и реалистичности);
- уверенность в себе, отсутствие излишней тревожности и умение сохранять спокойствие в сложной ситуации;
- предприимчивость, активность, склонность к нововведениям;
- стремление к независимости в поступках и решениях и одновременно уживчивость, способность доверять людям, отсутствие предубеждений;
- развитое чувство ответственности, добросовестность, организованность и высокий самоконтроль;
- стремление производить на окружающих хорошее впечатление, предстать в более выгодном свете.

### **Практическое исследование проблемы**

Мы направляем свое исследование на установление возможных взаимосвязей между оценкой деловых и личностных качеств руководителей системы потребительской кооперации и результатами их деятельности. Можно отметить, что в результате комплексной оценки управленческого персонала в системе потребительской кооперации недостаточно эффективно используются современные методы. Как предварительная оценка, так и текущая аттестация проходят в форме собеседования по ряду вопросов, касающихся деятельности аттестуемого. По результатам последней аттестации (1999 г.) из 16304 руководителей и специалистов, подлежащих аттестации,

аттестовано 13791 (84,6 %). По заключению аттестационной комиссии 98 % соответствует занимаемой должности; 1,5 % – аттестованы условно с возможной повторной аттестацией через год. Результаты аттестации управленческого персонала представлены на рисунке 1.

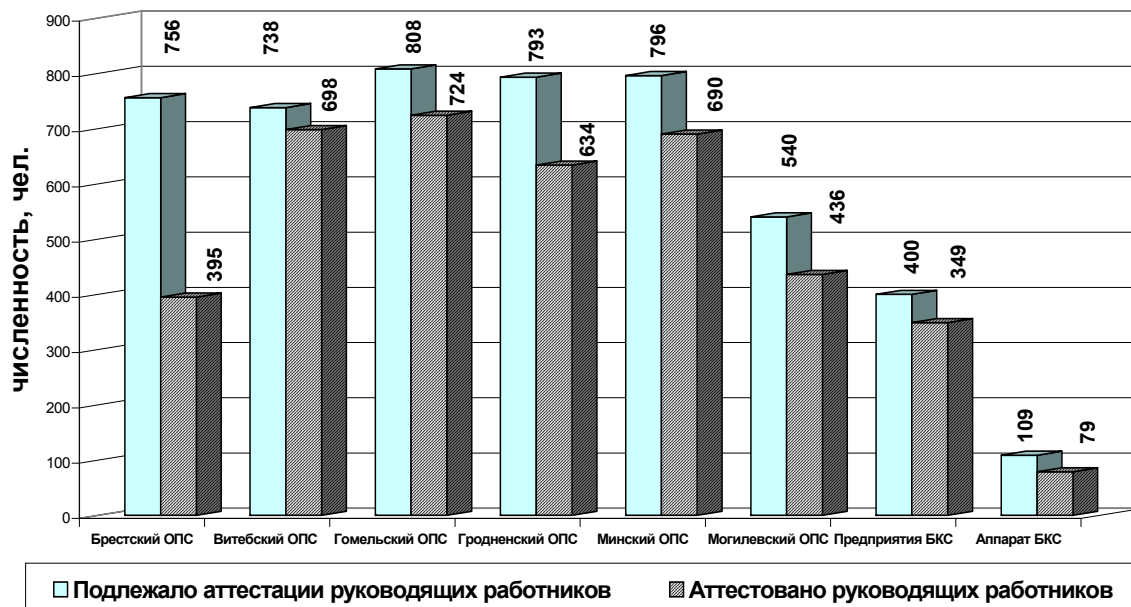


Рис. 2. Аттестация управленческого персонала

Вместе с тем изучение и анализ работы аттестационных комиссий свидетельствуют о том, что в ряде предприятий, организаций, учреждений имеют место факты формального подхода к проведению аттестации. Так в ряде организаций освобождается от занимаемых должностей значительно больше руководителей и специалистов, чем по итогам аттестации выносятся решения с формулировкой «не соответствует занимаемой должности».

Следует отметить, что в системе потребительской кооперации применяемые методы оценки персонала должны обеспечивать как можно большую объективность оцениваемых результатов. Процесс оценки становится менее субъективным, когда оплата труда, в зависимости от эффективности, указывает ясные показатели, по которым оценивается работник (рис. 3).



Рис. 3. Взаимосвязь доминирующих факторов управленческой деятельности

Следует указать на важность соблюдения в методе оценки следующего условия: необходимости подробного описания количественной и качественной интерпретации возможных состояний оцениваемого показателя. При разработке системы оценки руководящих работников необходимо учитывать то, что некоторые работники заинтересованы в высокой оплате труда в соответствии с результативностью, другие предпочитают оплату, которая предоставляет более надежные вознаграждения на основе трудового стажа, образования.

### Список литературы

1. Беяцкий Н.П. Изменение функций руководителя в новых условиях //Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 3.



2. Катков В. Профессиональная диагностика руководящих кадров на предприятии с использованием теста Кеттелла 16 PF //Управление персоналом. – 2001. – № 8.
3. Климович Л.К., Ермольчик Е.В. Влияние социально-экономического развития на управленческий потенциал организации //Социально-экономические приоритеты развития региональной экономики: Материалы II международ. науч.-практ. конф. Часть II. – Гомель: ГГУ им. Ф. Скорины, 2002. – С. 81.
4. Климович Л.К., Ермольчик Е.В. Особенности оценки результативности предприятия в условиях деловой предприимчивости //Перспективы развития предпринимательских структур в приграничных регионах: Сб. докл. международ. науч. конф. – Гомель: Гомельский облисполком; БТЭУ, 2002. – С. 113.
5. Климович Л.К., Ермольчик Е.В. Социальный аспект кадровой политики //Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития: Материалы 3-й международ. науч. конф.: В 3 т. – Мн.: НИЭИ Мин-ва экономики Республики Беларусь, 2002. – С. 176
6. Мисникова Л.В. Управление трудом и его мотивация в торговле: сравнительный анализ. – Мн.: Бел. наука, 2001.
7. Хрипач В. Я. Руководители, готовьтесь к экзамену! //Финансы, учет, аудит. – 1999. – № 11.

*Получено 21.02.2003 г.*